

書 評

占部都美・大村喜平著
『日本の労使関係の探求』

二 神 恭 一

1

本書は「日本の経営を特色づける最大の決定的要因は、日本の労使関係であるという考え」を披瀝している。著者のひとりの占部教授は日本の経営論のブームをひきおこすきっかけになった J.C.アベグレン氏の58年刊行の『日本の経営』(The Japanese Factory—Aspects of Its Social Organization)の訳者であるだけに、『日本の経営を考える』(中央経済社)を上梓して、日本の経営について積極的発言をおこなっているが、『経営参加と日本の労使関係』(白桃書房)においてとくに日本の労使関係の分析をこころみている。占部教授はこうした分析をおこなうにあたって、国際比較の手段をとっており、アメリカ、イギリスなどの労使関係と日本のそれが大きく異なる点を巧みに説明している。また「歴史的視角を欠くことはできない」として、日本の労使関係が歴史的所産以外の何物でもない点も強調されている。その場合に、占部教授は多くの日本の経営論にみられるような、社会学や文化人類学のみに依拠する議論に反対の立場をとる。「日本的」というのはたしかに、社会的分析や文化人類学的分析を是非とも必要とするが、「経営」をとり上げる際には、社会経済的な諸変数も考慮しなければならないとする。ほとんどの経営学者はこうした意見に同意するのではないか。

さて本書では、上記のような『経営参加と日本の労使関係』と同じような態度、視点が選択されている。ただ、後者にあっては経営参加一般や終身雇用の問題にも大きな比重があり、またイギリスや西ドイツの労使関係にもかなりのページが費やされていたの

に対し、前者では前半において日本の民間大企業の企業内の労使関係に焦点がしぼられ、また後半では、国鉄の職場の労使関係の批判的検討がこころみられている。

まず、本書の構成ならびに概要を紹介すると、以下のようになる。

2

本書は第一部「日本の労使関係の成立」と第二部「日本の労使関係の崩壊」から成り立っており、日本の労使関係の成立と崩壊をとにも取り扱っているかのような印象をあたえる。前者はさきに紹介したような『経営参加と日本の労使関係』と共通する基本態度、視点において、日本の民間（大企業）の労使関係一般をとり上げる部分であって、本書の約3分の2を占め、7章からなる。これに対し、後者は国鉄の労使関係を、とくに職場交渉制を中心に扱っていて、4章構成となっている。

第一部の第一章「資本主義と文化」は富岡製糸場の工女のあいだで歌われた歌詞でもってはじまる。著者は平易な筆致のなかで、資本主義の生産様式下において、生産技術の発達为社会が共有する価値志向としての文化を変え、先進工業諸国に共通するような一元的な、普遍的な労使関係をつくり出ししていくとする、いわゆる収斂説を否定する。しかし一方では、日本での従来の日本的経営論に支配的であった、それぞれの独自の文化が工業化を規定し、独自の労使関係（たとえば、日本の労使関係）をかたちづくるという非収斂説にも批判的な態度をとっている。つまり、工業化は文化を変えていくが、異なる文化は工業化の様式を差別化するといった、両者のあいだの相互規定性が強調される。このあと、T・パーソンズの文化パターン変数を援用して、アメリカやイギリスとの対比において、日本の経営の文化パターンが巧みに説明されている。

第二章「日本の労使関係の形成」においては、明治後期から大正年間に労働運動が高揚するなかで、日本の大企業、とくに重化学工業のそれが文化的規定を受け、また文化を利用しつつ労使関係問題に対処するにあたって、いわゆる終身雇用制を形成させ、工場委員会の設置をすすめたことがのべられる。本書は終身雇用制が日本の文化たる家族主義の単純な産物ではなく、日本の企業が選択した構造改革の産物たる点を力説している。そして「終身雇用制の成立によって、横断的な労働市場が閉鎖されてくると、横断的な労働組合が大企業内部に入り込むことをむずかしくする」という。本書は工場委員会の設置を終身雇用制成立と表裏一体の関係としてとらえるなかで、工場委員会成立史

を描いている。工場委員会は、大正年間環境変化に対処すべく、従来の専制的経営体制にとって代わった体制の制度であり、「労働者の自治の要求にこたえて、日本の企業が産業民主化に一步をふみ出した産物」という評価がおこなわれている。

第三章「第二次世界大戦後の日本的労使関係」では、敗戦直後の労働運動の概要がのべられたあと、敗戦直後に多くの企業に設けられるようになった経営協議会の状況がとり上げられている。それは政労使三者間のさまざまな動きのなかで、方向づけ、地位・機能において迂余曲折があるのであるが、終局は「労使協調主義の上に立つ労使協議制」が確立するのである。こうした経緯が本書では要領よくまとめられている。また第三章では、敗戦後の社会的、文化的大変革を通じて、企業において年功賃金の経営家族主義の色調がうすまり、民主的性格がつよまったこと、職員と工員の身分区分が撤廃されたこと、雇用の安定化がすすんだこと、アメリカ流の人間関係論の考え方ならびに技法の導入があったこと、それにいわゆる資本と経営の分離が進行したことが説明され、戦前に成立していた終身雇用制の近代的、民主的変容がみられる、としている。こうした事態も著者によれば、労使協調的な労使協議制の発展を促進することになる。

第四章は日本の労使関係がじつは「労使協議中心の労使関係」たることを説くものである。その伏線は既述のように、先行の3章にふくまれていた。つまり、先行する章において説明された戦前の伝統的終身雇用制と工場委員会制は戦後も装いを新たにして存続し、それどころかいっそう普及するのであって、このため縦断的な労使関係、企業内労使関係もいぜんとして存続し、発展することになる。そうすると、苦情処理制との関連は問わないとしても、団体交渉と労使協議のあいだには、どのような関係があるか。本書では、団体交渉を「労働力商品説の上に立った……力と力との関係」とみている。団体交渉という交渉は、「敵対感情や相互不信をつのらせる」ようなものであり、労使関係を対立的、さらに敵対的な方向へもっていく傾向がある。これに対し、労使協議制はすでにのべたところからして、「相互信頼と協調」の方向へと動く。著者はこうした交渉パターンの識別をおこなったうえで、団体交渉と労使協議の区別に関するいくつかの通説を批判し、日本の労使協議機関で扱われている事項を検討したあと、そこではいわゆる団体交渉的事項もとり上げられていることを指摘する。そして、労使関係そのものに、団体交渉志向型と労使協議志向型があることが主張される。いうまでもなく、日本の労使関係は労使協議志向型のそれである。そこでは労使協議制が主であり、団体交渉

は従の地位におかれる。しかも、その労使協議機関は諮問機関や意思疎通機関ではなくて、共同決定機関たる性格を帯びようになる。

第五章「日本の労使協議制の実態」では、前章の主張が三菱重工、新日鉄、武田薬品の実例を通じて検証されている。また、「日本の労使協議制の最近の動向は、共同調査、共同決定による合意形成の機能を強める方向にある」といった指摘もおこなわれている。

第六章「日本的労使関係の特色」では、さきの団体交渉志向型の労使関係を「横断的な企業外労使関係のタイプ」、労使協議志向型のを「縦断的な企業内労使関係のタイプ」としたうえで、文化という変数のみならず、後進国効果といった経済・社会変数との関連において、それぞれの特色が究明されている。いうまでもなく、焦点は縦断的な企業内労使関係の特色をうきぼりすることにある。ここでは、とりわけイギリスとアメリカの労使関係との対比において、日本の縦断的な企業内労使関係が企業の能率の阻害要因を形成せず、企業の繁栄と調和しうる存在物だった点がうまく指摘されている。また著者は R・ドーア氏の見解と小池和男教授の研究を批判的に検討しながら、アメリカ、とりわけイギリスにあっては労組の職場統制のイデオロギー、その影響力が大きいけれども、日本の企業別組合には、こうした事態がなく、企業内労使関係の構造は柔軟である、とさえのべている。

第七章「日本的労使関係の問題点と将来」は、日本独自の労使協議制を中心とする日本的労使関係が将来、どのような進展をみせるかを解説している部分である。既述のように、民間大企業での日本的労使関係にあっては、労使協議制を通じて労働条件に関する交渉がおこなわれる。しかし、企業内の交渉では処理しえない部分が残るという現実があり、個別企業をこえての横断的な労使交渉もおこなわれる。春闘の成立以来、今日までみられる事態である。こうした動向は今後もさらに進展する、というのが本書の見方である。また、経営参加が企業内外ですすむという。そして経営参加において、政策参加のための労働者重役制は日本では適合性をもたず、むしろそれは経営協議会制を通じておこなうべきだとしている。さらに、この章では職場協議制についての言及があり、職場協議制が「職場の効率的な管理の要請と労働条件の改善の要請との調整を平和裡にはかる」ものとして位置づけられている。しかし、それは、階級闘争主義のイデオロギーに立った職場闘争とは区別されなければならないという。このような職場闘争はイギ

リスなどの職場団体交渉ともまた異なっていると指摘されている。

本書の第一部の概要は以上のとおりであって、民間大企業を舞台とした日本の労使関係一般の解説になっているが、第二部「日本の労使関係の崩壊」は、国鉄の労使関係、とくに60年後半からのそれがとり上げられ、4章が割かれている。第一章「国鉄の労使関係」は国鉄の労使関係の特異性がうきぼりにされている箇所もあって興味深いが、動労と国労の「階級闘争主義のイデオロギー」に傾斜した団体交渉・争議行動中心のビヘイビアを指弾する姿勢が目立つ。

第二章「現場協議制の成立」では、国労が「職場の問題は、職場でとりあげ、職場で交渉し、職場で解決する」という運動方針を決め、職場交渉権をめぐる激しい対立をひきおこしたこと、これに対する国鉄当局の対応、国労の戦術の展開があって、ついに国労の要求に肯定的な公労委勧告が出たことが描写されている。「……現場に発生する紛争は、なるべくその現場に近い労使のレベルにおいて迅速かつ実情に即した解決をはかることが望ましい」という労使関係の一般的な考え方は、国鉄の場合にもあてはまるというべきである」という趣旨の勧告に対して、本書は「公労委勧告は、あまりに糊塗的で、あまりに狡猾であり、その責任は重大だ」として激しい批判を加えている。

第三章「国鉄の生産性運動」では、有名なマル生運動がいかなる背景のなかではじまり、どのような内容をもち、国労と動労とがこれにどんな対応をしたかがとり上げられている。よく知られているように、マル生運動をめぐる労使係争は国鉄当局の側の敗北に終わり、マル生運動は中止のやむなきにいたるのであるが、この経緯が第二章と同じ立場からのべられていて、国労批判はもちろん、国鉄当局の弱腰に対する叱責が多い。

第四章「現場協議制の実態」は、国鉄の職場の荒廃が現場協議制においておこなわれている職場団体交渉のせいであるとして、たとえば管理者の追放、臨時作業・作業変更の拒絶、いわゆる「下職代務」（管理者が職員のためにおこなう身代わり勤務のこと）の状況、短い実働作業時間、低い設備稼働率、甘すぎる要員算定基準などの問題を列挙し、それぞれを説明している。著者は国労の闘争的態度、それにそった現場協議制の運営のなかで、国鉄の職場が荒廃しているという。本書によると、「国鉄では、国労の階級闘争主義の上に立つ職場団体交渉、そして職場闘争を通じて、日本の労使関係は崩壊しているといわなければならない」。

3

本書の第一部ならびに第二部の概要は、以上のとおりであって、中々興味深い内容となっている。第一部では、『経営参加と日本的労使関係』の基本的見解とはほぼ共通するようなそれにそいながら、日本的労使関係が、その文化的要因に規定されつつ、同時に「後進国効果」といった社会経済的要因のためにも、縦断的な企業内労使関係を形成し、労使協議制を中心とする交渉パターンをつくり上げていることを、適切に説明している。評者も本書とは異なった立論ではあるけれども、かつて同じ主張をしたことがある（拙稿『企業別労働組合—従業員の利益代表組織として』季刊・労働法・81年冬季号）。日本の企業別労働組合は、たしかに欧米の労働組合のミニチュア版としてとらえうが、同時に、西ドイツ企業の従業員利益代表である経営協議会のような役割も、大いに演じていて、日本の企業内労使関係という交渉パターンは、経営組織法が規定している使用者—経営協議会のそれに近い。同法は経営協議会と使用者とのあいだの交渉（広義の共同決定）を、企業外で展開される団体交渉と異なるタイプとしてとらえ、規定している。たとえば、ストライキ、ロックアウトといった闘争手段の投入の禁止、さまざまな共同決定の規定などがそうである。拙稿は後者を R. R. ブレーク、H. A. シェパード、J. S. ムートン各氏のいう「勝ち負け闘争のモデル」になぞらえ、前者を「問題解決」型に近いものとしても、説明をこころみた。西ドイツでは、企業外での団体交渉と企業内での使用者—経営協議会の交渉という、いわゆる二重利害代表システムが機能しているのである。

本書は日本的労使関係とは縦断的な企業内労使関係が中心であり、それは実質的に労使協議制中心だという。民間大企業についていえば、そのとおりであって、本書はこうした日本の事態をわかりやすく、説得的に描き出している。労働者重役制が日本の土壌に適合性をもたないという指摘も全く同感である。

ただ、第一部に関して一、二の注文をつけるとすると、まず本書は「組合の団体交渉力を強化するために、企業単位の枠をこえて、産業別あるいは全国レベルでの共闘体制に発展する必然性があるように思われる」とのべているが、労働運動のこの局面について、もっと解説が欲しかった。日本的労使関係において、企業内労使関係がたしかに相当大きい比重を占めるけれども、春闘の成立以降、いわゆる共闘体制が根づいており、

企業外の労使関係においても「日本的」なものが見出されるように思われるからである。つぎに、民間企業の職場協議制は第七章でとり上げられているが、民間企業における当制度に関し、もっと多くの分析なり説明を期待する向きは多いのではないか。マネジメント主導のQCサークルの結成、TQC運動などの経営参加が進展するなかで、当制度のあり方が焦点になりつつあるからである。

第二部はすでにその概要を紹介したように、国鉄の労使関係をとり上げたものであり、経営学の分野に限っていえば、公企業の労使関係が分析の対象となることは従来ほとんどなかっただけに、注目すべき内容となっている。しかも、国鉄が赤字に転落した時期からの、話題の多かった期間の動きが考察されている。ただ、国鉄の労使関係全般が論じられているのではなく、職場協議制が中心的にとり上げられている。これも本書の特色といえることができる。本書では、この職場協議制が国労の「闘争至上主義」のやり方に引きずられ、運用されたところに致命的問題があるとする立場がとられている。かかる見方もできるかもしれないが、国鉄の労使関係の今日的状況は国労の敵対的態度とか、国鉄当局の官僚的対応だけから生じたのではなく、日本の労働運動のなかで国労、動労が演じなければならなかった戦略的役割とか、民間企業とは異なった公企業の社会的、経済的体質などの諸要因も、そこにはたらいたように思われる。この点で、本書の第二部は国労の態度を批判するのに、やや急だという印象を受ける。

国鉄、郵政などの、現業をふくむ公企業ないし公経営の労使関係は、日本の労使関係のなかでは法的事態はもちろん、交渉パターンにおいても、民間部門のそれとは多少異なっているのではないか。本書第一部の類型でいうなら、国鉄の労使関係は「横断的な労使関係」、団体交渉中心のそれに比較的近いとさえいえることができるほどである。どうも、第一部でとり上げている日本的労使関係と、第二部の労使関係とは多くの相違点をもつようにみえる。

(中央経済社)